

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia bisnis dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Mengingat terdapat beberapa kompetitor perusahaan yang saling bersaing, sehingga perusahaan harus mampu bersaing dengan memberikan pelayanan yang maksimal kepada konsumennya. Salah satu keberhasilan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan.

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal. Tenaga kerja yang dapat diandalkan mempunyai rasa tanggung jawab tinggi dan giat bekerja merupakan sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam suatu perusahaan. Sumber daya manusia yang kompeten dengan kinerja yang

baik, dapat menunjang jalannya perusahaan. Sebaliknya, sumber daya manusia yang tidak berkompeten dan kinerjanya buruk merupakan masalah kompetitif yang dapat menempatkan perusahaan dalam kondisi yang merugi. Agar perusahaan berjalan lancar, dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti kompensasi, gaya kepemimpinan dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Dalam meningkatkan kinerja karyawannya perusahaan dapat melakukan pemberian kompensasi yang layak dan pemimpin yang mampu mengayomi bawahannya, cara tersebut karyawan diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka.

Menurut Harbani Pasolong (2010) terdapat beberapa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan diantaranya yaitu kemampuan, kemauan, energi, teknologi, kompensasi, kejelasan tujuan, dan keamanan. Pemberian kompensasi yang layak pada dasarnya adalah hak para karyawan dan merupakan kewajiban dari pihak perusahaan untuk mendukung kontribusi para karyawannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Untuk menjamin tercapainya keselarasan tujuan, pimpinan

perusahaan bisa memberikan perhatian dengan memberikan kompensasi, karena kompensasi merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara organisasi dengan sumber daya manusia.

Selain itu, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan antara lain yaitu faktor personal/individual, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, dan faktor kontekstual (Mahmudi, 2010). Kinerja karyawan juga dapat ditingkatkan dengan memberikan contoh yang baik dari seorang pemimpin, memotivasi karyawan dan selalu memperhatikan karyawan dalam bekerja. Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin yaitu proses atau cara yang digunakan para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para karyawan, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi. Dari pengertian di atas maka telah disebutkan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Objek penelitian ini adalah PT. Hartria Akas Green Sejahtera yang bergerak dalam bidang transportasi. Responden dari penelitian ini adalah seluruh karyawan kru bus patas yang terdiri dari pengemudi dan kondektur berjumlah 75 orang. Seluruh kru bus patas merupakan karyawan mitra. Menurut Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa istilah kinerja dari

kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut wawancara yang dilakukan dengan pimpinan PT. Hartria Akas Green Sejahtera, upaya dalam menciptakan kinerja yang baik dan efektif di perusahaan ini belum optimal dikarenakan perusahaan masih banyak mencatat laporan tentang keluhan yang penumpang alami selama menggunakan jasa transportasi ini. Berikut ini adalah tabel 1.1 yang akan menjelaskan keluhan penumpang pada bulan Januari – Juni tahun 2017:

Tabel 1.1. Keluhan Penumpang Bulan Januari – Juni tahun 2017

| Bulan | Keluhan Penumpang | | | |
|----------|-------------------|-----------------------------|-----------------------|--------------------|
| | Bubut | Tidak diberi uang kembalian | Pengemudi ugal-ugalan | Barang ketinggalan |
| Januari | 50 | 61 | 24 | 20 |
| Februari | 41 | 80 | 20 | 20 |
| Maret | 59 | 70 | 15 | 12 |
| April | 33 | 69 | 11 | 24 |
| Mei | 39 | 81 | 9 | 22 |
| Juni | 48 | 63 | 11 | 18 |

Sumber: data primer yang diolah.

Tabel 1.1 menjelaskan terdapat beberapa keluhan yang penumpang laporkan kepada pihak perusahaan. Penumpang memberikan laporan dengan cara menelpon langsung pihak perusahaan dan menjelaskan keluhan yang terjadi saat menggunakan jasa transportasi PT. Hartria Akas Green Sejahtera dengan membuktikan nomor seri karcis yang penumpang dapatkan. Tanpa nomor seri karcis, perusahaan tidak dapat menindaklanjuti

keluhan tersebut karena nomor seri karcis akan di lihat trayek mana yang jalan dan karyawan kru mana yang sedang beroperasi pada saat itu. Jumlah keluhan pada bulan Juni mengalami fluktuasi. Masih banyak penumpang yang merasa dirugikan ketika menggunakan jasa transportasi ini.

Disisi lain, keluhan penumpang yang perusahaan terima merupakan berasal dari pelanggaran yang karyawan lakukan. Pada dasarnya, karyawan kru sudah mempunyai tugas dan tanggung jawab masing-masing dan pelanggaran tersebut sudah jelas tidak diperbolehkan dilakukan oleh karyawan. Berikut ini tabel 1.2 yang akan menjelaskan tentang jenis pelanggaran yang karyawan lakukan pada bulan Januari – Juni tahun 2017:

Tabel 1.2. Jenis Pelanggaran Karyawan Bulan Januari – Juni tahun 2017

| Bulan | Jenis Pelanggaran Karyawan | | | | | |
|-------|----------------------------|---------------------------------------|-----------------------|------------------------------|------------|-----------------|
| | Bubut | Penumpang tidak diberi uang kembalian | Pengemudi ugal-ugalan | Barang penumpang ketinggalan | Kecelakaan | Terkena Kontrol |
| Jan | 50 | 61 | 24 | 20 | 4 | 33 |
| Feb | 41 | 80 | 20 | 20 | 1 | 25 |
| Mar | 59 | 70 | 15 | 12 | 3 | 30 |
| Apr | 33 | 69 | 11 | 24 | 2 | 11 |
| Mei | 39 | 81 | 9 | 22 | 2 | 19 |
| Juni | 48 | 63 | 11 | 18 | 1 | 24 |

Sumber: data primer yang diolah.

Data pada tabel 1.2 menunjukkan bahwa jenis pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan pada bulan Januari – Juni 2017 mengalami fluktuasi. Penelitian ini menggunakan kinerja karyawan menurut Schuller dan Jackson (1992) yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kerjasama dan sikap. Ketika karyawan terkena kontrol dan petugas pengatur mengetahui kondektur melakukan bubut (penumpang tidak diberi

karcis) maka hal ini termasuk dalam indikator kinerja karyawan mengenai kualitas pekerjaan, kerjasama, dan sikap. Kualitas pekerjaan berupa pelayanan yang diberikan karyawan kepada penumpangnya. Dapat diketahui pada tabel 1.1 terdapat beberapa keluhan penumpang yang cukup tinggi sehingga kualitas pekerjaan karyawan pada PT. Hartria Akas Green Sejahtera kurang baik.

Untuk indikator kerjasama dan sikap, kru (pengemudi dan kondektur) bertanggung jawab atas satu awak bus. Kru dituntut agar mampu bekerja secara tim bukan secara individu karena di dalam pekerjaan dan semua kegiatan dalam perusahaan saling berkaitan satu sama lain, tanpa kerja tim aktivitas organisasi tidak akan efektif. Kru bekerja sama dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga keputusan apapun yang akan diambil merupakan keputusan bersama antara pengemudi dan kondektur, termasuk ketika melakukan pelanggaran seperti bubut dan penumpang tidak diberi uang kembalian.

Selain itu, sikap yang termasuk dalam indikator kinerja karyawan mempunyai arti bahwa karyawan mampu melakukan pekerjaannya tanpa pengawasan dari pihak perusahaan. Karyawan kru pada PT. Hartria Akas Green Sejahtera cenderung mempunyai sikap yang kurang baik karena sering melakukan bubut (penumpang tidak diberi karcis) saat menggunakan jasa PT. Hartria Akas Green Sejahtera. Apabila karyawan ketahuan melakukan bubut oleh pengatur, maka karyawan tersebut akan diberi sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Selain jenis pelanggaran yang telah dijabarkan di tabel 1.2, karyawan PT. Hartria Akas Green Sejahtera juga sering tidak dapat memenuhi target penumpang dalam setiap bulannya. Hal ini termasuk dalam indikator kinerja karyawan berupa kuantitas pekerjaan dan ketepatan waktu. Perusahaan menetapkan target 2200 penumpang dalam 25 hari kerja dalam sebulan. Bus patas pada PT. Hartria Akas Green Sejahtera mempunyai lima trayek, dengan satu Pulang-Pergi (PP) atau dua rit setiap harinya. Jumlah keseluruhan kursi untuk bus patas adalah 44 kursi atau bisa mengangkut 44 penumpang dalam satu rit. Dari target 2.200 penumpang, kru rata-rata mendapatkan penumpang 50% dari jumlah target yang telah ditentukan. Apabila kru tidak dapat memenuhi targetnya dalam kurun waktu yang berkala, maka pihak perusahaan akan meminta pertanggungjawabannya atau menanyakan hal yang menyebabkan tidak terpenuhinya target penumpang. Hal ini biasanya menjadi beban bagi karyawan.

Kompensasi adalah pemberian balas jasa yang diberikan kepada karyawan berupa finansial maupun nonfinansial. Menurut Simamora (2004) mengatakan bahwa terdapat empat indikator kompensasi yang digunakan yaitu upah, insentif, tunjangan, dan fasilitas. Sistem kompensasi yang digunakan pada PT. Hartria Akas Green Sejahtera adalah sistem hasil yang besarnya kompensasi ditentukan oleh kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, yaitu jumlah penumpang yang diperoleh. Karyawan kru merupakan karyawan mitra yang mendapatkan upah dari pendapatan bersih sebesar 30%. Hal ini terkait dengan indikator kompensasi berupa upah.

Persentase pendapatan bersih 30% dibagi lagi menjadi 17% untuk extra dan 13% untuk premi. Pendapatan extra dapat diambil setiap hari sedangkan untuk premi dapat diambil setiap 10 hari sekali atau 1 tahun sekali. Jumlah setiap persentase tersebut dibagi lagi, mengingat kru terdiri dari dua orang yang tugasnya berbeda, yaitu pengemudi dan kondektur. Persentase 17% untuk extra dibagi untuk pengemudi sejumlah 10% dan untuk kondektur 7%. Sama halnya dengan jumlah persentase 13% untuk premi, 7% premi diberikan kepada pengemudi, dan persentase sisanya diberikan kepada kondektur.

Bagi karyawan, persentase pendapatan dengan sistem bagi hasil yang diperoleh kurang memenuhi kebutuhan dalam sehari-hari terlebih jika penumpang sepi. Salah satu alasan karyawan melakukan pelanggaran adalah karena penumpang sepi sehingga pendapatannya rendah/ kecil. Akibat dari penumpang sepi tersebut, karyawan kurang mampu mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan yaitu 2200 penumpang dalam 25 hari kerja sehingga karyawan sering tidak mendapatkan bonus. Bonus termasuk dalam indikator kompensasi berupa insentif. Karyawan akan mendapatkan bonus berupa uang ketika mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Selain itu, kru merupakan karyawan mitra yang hanya mendapatkan tunjangan berupa tunjangan hari raya saja, tidak mendapatkan pesangon. Bahkan sistem BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) untuk karyawan mitra dengan membayar sendiri, perusahaan hanya memfasilitasi/

membantu menguruskan saja. Perusahaan mempunyai peraturan tentang Sumber Dana Kecelakaan (SDK), yang merupakan sumber dana yang berasal dari pengumpulan pendapatan bagi hasil kru yang dipotong setiap kali beraktifitas jalan. Besar pemotongannya adalah Rp3000,- perhari aktifitas untuk pengemudi dan Rp1500,- perhari aktifitas untuk kondektur.

Menurut Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Pengaruh pimpinan juga sangat berperan penting dalam kinerja karyawan. Pemimpin dalam perusahaan juga dapat memberikan contoh yang baik bagi karyawannya sehingga dapat termotivasi dalam melakukan kinerjanya dengan baik.

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini berfokus pada teori jalur-tujuan. Menurut House dalam Robbins & Coulter (2010) mengatakan bahwa terdapat empat perilaku dalam teori jalur-tujuan yaitu pemimpin yang mengarahkan, pemimpin yang mendukung, pemimpin yang partisipatif, dan pemimpin yang berorientasi prestasi. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa karyawan dapat disimpulkan bahwa pemimpin pada PT. Hartria Akas Green Sejahtera suka membaur kepada para karyawannya sehingga memposisikan dirinya sebagai teman. Hal ini sesuai dengan indikator gaya kepemimpinan yang termasuk pemimpin yang mendukung. Selain itu, karyawan juga mengatakan bahwa pemimpinnya tegas dan selalu memberikan penjelasan akan pekerjaan yang harus dilakukan serta pencapaian target yang harus dicapai karyawan yang sesuai dengan

indikator gaya kepemimpinan yaitu pemimpin yang mengarahkan. Disisi lain, pemimpin akan lebih condong kepada karyawan yang mempunyai pendapatan yang bagus dan kinerja yang baik. Hal ini juga sesuai dengan indikator gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang telah melakukan penelitian mengenai pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan & Mujiati (2016), Hamdiyah, dkk (2016), dan Hatta, dkk (2017) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Pradita (2017) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan negatif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan & Mujiati (2016), Hamdiyah, dkk (2016), dan Pradita (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hatta, dkk (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas serta beberapa penelitian terdahulu yang mendukung dapat dijadikan dasar penting penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hartria Akas Green Sejahtera”.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kinerja karyawan, kompensasi, dan gaya kepemimpinan pada PT. Hartria Akas Green Sejahtera. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh

kompensasi dan gaya kepemimpinan baik secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Hartria Akas Green Sejahtera.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka pokok permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kompensasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan PT. Hartria Akas Green Sejahtera?
2. Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Hartria Akas Green Sejahtera?
3. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Hartria Akas Green Sejahtera?
4. Apakah kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Hartria Akas Green Sejahtera?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah di atas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan kompensasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan PT. Hartria Akas Green Sejahtera.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Hartria Akas Green Sejahtera.

3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Hartria Akas Green Sejahtera.
4. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Hartria Akas Green Sejahtera.

D. Manfaat Penelitian

Berikut manfaat yang diharapkan atas penelitian ini:

1. Bagi Akademisi

Bagi akademisi, hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi tambahan informasi dan referensi tentang pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Perusahaan

Bagi pihak perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi informasi dan masukan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan melalui kompensasi dan gaya kepemimpinan perusahaan.

E. Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian dimaksudkan agar penelitian lebih eksplisit pada permasalahan yang ada. Penelitian ini dibatasi pada obyek yang diteliti yaitu seluruh karyawan kru bus patas PT. Hartria Akas Green Sejahtera yaitu karyawan bagian pengemudi dan kondektur bus yang

berjumlah 75 orang yang merupakan karyawan mitra. Batasan masalah yang ditetapkan penulis berkaitan dengan variabel yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Variabel independen (X1) adalah kompensasi yang mengacu pada pengertian Hasibuan (2002) sistem pembayaran kompensasi yaitu dengan sistem hasil (*output*). Besarnya kompensasi dari sistem hasil ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan oleh karyawan, dalam hal ini unit merupakan jumlah penumpang yang diangkut oleh kru. Indikator yang digunakan diantara lain yaitu upah dan gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas (Simamora, 2004).
2. Variabel independen (X2) adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada teori jalur-tujuan. Menurut House dalam Robbins & Coulter (2010) mengatakan bahwa terdapat empat perilaku dalam teori jalur-tujuan yaitu pemimpin yang mengarahkan, pemimpin yang mendukung, pemimpin yang partisipatif, dan pemimpin yang berorientasi prestasi.
3. Variabel dependen (Y) adalah kinerja yang sesuai dengan Schuler dan Jackson (1992) yang menyatakan ada lima indikator kinerja karyawan yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kerjasama dan sikap.